

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЛІДЕРСТВА ТА ЕЛІТИ В СУСПІЛЬСТВІ: ОСОБЛИВОСТІ
ФОРМУЛЮВАННЯ ТА МЕХАНІЗМИ ВИРІШЕННЯ



Лідер. Еліта. Суспільство

Leader. Elite. Society



УДК 316.46:005.95

doi: 10.20998/2616-3241.2019.1.02

Олександр Пономарьов

кандидат технічних наук, професор кафедри педагогіки і психології управління
соціальними системами ім. академіка І. А. Зязюна, Національний технічний
університет «Харківський політехнічний інститут»; Харків, Україна

ORCID:0000-0003-4698-2620

E-mail: palex37@ukr.net

Анатолій Долгарєв

доцент кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім.
академіка І. А. Зязюна, Національний технічний університет «Харківський
політехнічний інститут», Харків, Україна

E-mail: gensek15@rambler.ru

ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Анотація: Розглянуто визначальну роль лідерства в організації спільної діяльності людей та їхнього соціально-психологічного самопочуття. Лідер здійснює координацію дій виконавців та узгодження їхніх цілей та інтересів. Наведено динаміку особистісного розвитку лідера. Показано її вплив на зміст і характер взаємовідносин в колективі та управлінську взаємодію. Доведено, що перехід лідера з одного рівня розвитку на наступний, більш високий рівень вимагає від нього осмислених та цілеспрямованих зусиль і вдосконалення морально-вольових і життєво-ціннісних якостей. Це посилює його вплив на прихильників і послідовників, підвищує ефективність його управлінської взаємодії з виконавцями.

Ключові слова: лідер, команда, управління людьми та їхньою спільною діяльністю, управлінська взаємодія, феномен лідерства, рівні лідерства, психологія управління.

Olexandr Ponomaryov

Ph.D., Full Professor, professor of Pedagogy and Psychology of Social Systems Management
Department of the academician I. Zyazyun, National Technical University «Kharkiv
Polytechnic Institute»; Kharkiv, Ukraine

E-mail: palex37@ukr.net

Anatoliy Dolgarev

Assistant Professor of Pedagogy and Psychology of Social Systems Management Department
of the academician I. Zyazyun, National Technical University «Kharkiv Polytechnic
Institute»; Kharkiv, Ukraine

E-mail: gensek15@rambler.ru

© Олександр Пономарьов, Анатолій Долгарєв, 2019

LEADERSHIP IN THE SYSTEM OF GOVERNMENT INTERACTION

Abstract: *Leadership is a complex social and at the same time an individual phenomenon, it is an important factor in ensuring the normal existence and development of society. The decisive role of leadership in the organization of joint activity of people and in their socio-psychological well-being is considered. The leader coordinates the actions of the performers and their goals and interests. The dynamics of the personal development of the leader. It shows its influence on the content and nature of the relationship in the team and management interaction. The transition of a leader from one level of development to the next, a higher level requires him to make meaningful and purposeful efforts and improve his moral and volitional and vital values, enhances his influence on supporters and followers, increases the effectiveness of his managerial interaction with performers.*

Key words: *leader, team, people management and their joint activities, managerial interaction, leadership phenomenon, leadership levels, management psychology.*

Olexandr Ponomaryov, Anatoliy Dolgarev

An extended abstract of the subject of
“**Leadership in the system of government interaction**”

Problem setting. *Managing people together and managing interaction are important and complex and controversial phenomena. Their importance is connected with the social nature of man, the condition of existence of which is participation in joint activities with other people. This activity requires planning, division of functions and coordination of activities. The complexity of management is determined by the risks and information uncertainty that complicate the actions of the leader, and the substantial variety of the goals and interests of the performers, their psychological characteristics. Controversy in management is related to the observance of labour and technological discipline and the culture of business relations.*

A condition for the successful overcoming of complexity and controversy is the presence of leadership qualities in the leader or the presence of a team of leaders on which he can rely. At the same time there is a problem of choosing a rational style of leadership, forming a cohesive team and organizing managerial interaction with it. An important aspect of the problem is to determine the relationship between the level

of development of a leader and the nature of this interaction.

Recent research and publications analysis. *A lot of work is devoted to the problems of leadership and management interaction. Fundamental research on the psychology of this interaction is carried out by A. Zhuravlev, E. Holovakha and N. Panin analyze the psychology of mutual understanding. M. Gurevichov and his co-authors study professional culture of a manager in the conditions of innovative development. R. George, S. Zavetny, I. Karpenko, O. Ponomaryov and others investigate business and management ethics. O. Romanovsky analyzes complex leadership problems. The essence and typology of leadership is considered by V. Smol'kov. Business communication in the system of managerial interaction is investigated by L. Zubenko, A. Kabanov with co-authors, V. Lozovoi, A. Dolgarev, S. Pazinich and others. The culture of management is studied by V. Martynenko, V. Yevdokimov, V. Lavrinenko, A. Mitin, M. Nartov, J. Palekha and V. Kudin.*

Interesting research on the philosophy of creative leadership was

performed by P. Casse and P. Claudel. Extremely important results from charismatic leadership and its role in organization were received by J. A. Conger and R. Canungo. Innovation is the study of management pedagogy (L. Tovazhnyansky and co-authors). The work of O. Ponomaryov, N. Sereda, and M. Chebotarev is devoted to the development of this pedagogy in the area of forming the responsibility of students as future leaders. Its formation is one of the main tasks of higher education. Indeed, the responsibility of the leader is an important factor in effective team interaction.

Paper objective. Is to analyze the essence of the phenomenon of leadership, the study of the dynamics of the personal development of the leader and the connection of this development with the nature of the relationship in the team. It is intended to focus on the issue of influencing the level of personal development of a leader on people and on his managerial interaction with them in the process of joint activity.

Paper main body. Leadership interaction with the team is an important means of management and ensures its effectiveness and integrity. The place and time of interaction, its content, subjects, orientation and psychological mechanisms are important. Management interaction is a multi-faceted process. Interaction and mutual understanding arises between team members and the leader. Successful interaction contributes to the effectiveness of joint activities. According to S. Wigman, leadership is a type of managerial interaction between the leader and his supporters. This type is based on the most effective combination of power in this situation and the motivation of people to achieve a common goal. In our view, leadership is not only a type of managerial interaction, but also its specific quality. In it, we see the culture of interaction between the leader and followers and a way of life, a special case of which is the managerial

interaction. It positively affects the quality of the joint activity.

D. Eisenhower said that leadership is the art of making others do what you want, so that they think that they themselves want to do it. People are used to thinking about leadership from the standpoint of power and status, but J. Maxwell is convinced that leadership is not a career and advancement of himself and his team. If you achieve the highest level of leadership, a brilliant career is provided for you. Maxwell thinks that the concept of leadership and influence is identical. The greater the impact a person has on the environment, the higher his level of leadership.

Leadership is a constant job, hard, but grateful. You can not become a leader once and for all, and the higher the level of leadership, the harder it is to hold your positions. According to Maxwell, the goal of leadership is not performance, but change and development, which always contribute to high performance and increase income. The effectiveness of the leader's influence on supporters depends on the level of leadership. Five levels of leadership, in his belief, form a pyramid, the basis of which is the first level. He does not require any talent or effort: the organization has appointed a leader as a formal leader, and people have to obey him. The second level involves voluntary follow-up with the leader, with whom there are good interpersonal relationships. The third level is characterized by respect for a leader who benefits a common cause. At the fourth level, people are following the leader, because he has made efforts for them, made and does a lot. The fifth level is the summit of leadership and is achieved when people follow what they see in her personality, able to change the world.

The leader of the first level does not usually value people. He is inclined to micro management, he is aware of his rights, forgetting duties and not tolerating change. Its division has a high staff turnover and low

performance. To become a true leader, he should try to become better every day, think of himself not as a leader, but as a person with leadership potential, rethink the goals and shift the priority of the rules to interpersonal relationships.

The second level leader perceives the environment as a partner and sees each person, takes into account individual characteristics and is interested in the life of everyone. The team creates long-term interpersonal connections, the situation becomes more positive and trustful, and work is effective. People follow the leader voluntarily and turn from subordinates to the followers of the leader. It is characterized by vigour, the desire to create a favourable atmosphere for the team, understanding the value of each person and trust in people.

Third-level leaders respect him not only as a good and sensitive person, but also as a professional, since real changes begin only at this level and provide the desired performance. The leader always participates in the process, and does not wait until the subordinates complete the task. He becomes the initiator of changes in the process of work, solves complex tasks and leads people in their difficult problem situations. Team members see positive changes in their work and trust their leader.

For the leader of the fourth level people go because he was able to change their lives. Such relationships and such managerial interaction are durable and productive. His main role is development. This leader is investing time, energy and money in the development of people and the upbringing of leaders in the team. He is confident in his team.

The leader of the fifth level reaches the peak of professional and personal development from the standpoint of leadership and management interaction. This level, the highest and most difficult, is not available to everyone. To achieve it, it is not enough to be purposeful, hardworking and capable. The big leaders create

organizations in which new leaders grow. Here the impact on people is not only personal communication with the leader, but also his image and reputation.

The transition from one level to a higher one, qualitatively changes the content and the nature of managerial interaction, increases its efficiency. At the same time, new content and the nature of this interaction put forward higher demands on the leader and his style of management, helping them to realize their need for further self-improvement. And this forces him to fulfill the necessary conditions and strive to move to the next level of leadership. Thus, a system of direct and reciprocal links arises and is implemented between the leadership and the managerial interaction in the team.

Conclusion of the research. First, the social nature of man determines its normal live-lihoods and development only through its participation in joint activities with other people. This activity requires coordination of their actions and coordination of goals and interests. To coordinate leaders through managerial interaction.

Secondly, leadership is a complex and controversial social-individual phenomenon. In its development, the leader consistently passes several levels of personal and professional development. His transition to the next level requires focused efforts, improvement of moral-volitional and life-value qualities, which enhances its influence on followers.

Thirdly, the growth of leadership improves the effectiveness of managerial interaction and the joint activities of its participants. It strengthens team cohesion, improves the psychological climate and promotes further self-development and self-improvement of the leader. The leader of a higher level of development seeks to find and educate new leaders in the team.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними

завданнями. Управління людьми і їхньою спільною діяльністю та управлінська взаємодія як основний механізм його здійснення виступають вкрай важливими і водночас надзвичайно складними, суперечливими феноменами. Важливість управління пов'язана з суспільною природою людини, коли її існування можливе лише за умови її тією чи іншою мірою участі у спільній з іншими людьми діяльності. Наявність же множини виконавців зі всією необхідністю вимагає планування діяльності, розподілу функцій та координації дій.

Складність управління зумовлює, з одного боку, наявність ризиків та інформаційної невизначеності, які ускладнюють прийняття керівником адекватних рішень, а з іншого боку – істотним розмаїттям цілей та інтересів виконавців, їхніх психологічних характеристик. Суперечливість же управління як специфічного феномену пов'язана з необхідністю, з одного боку, дотримання норм трудової і технологічної дисципліни в колективі, ієрархії і культури ділових взаємовідносин. З іншого боку, управління та управлінська діяльність можуть бути успішними за умови умілого використання керівником як силових, так і соціально-психологічних методів впливу на людей залежно від кожної конкретної ситуації.

Як теорія, так і практика управління соціальними системами переконливо свідчать, що необхідною умовою успішного подолання наведених та інших складнощів і суперечностей має бути наявність лідерських якостей у керівника або ж наявність у колективі лідерів, на яких він міг би спиратися. Однак при цьому перед ним постає проблема вибору раціонального стилю лідерства. Йдеться про формування згуртованої професійної команди та організацію ефективної управлінської взаємодії з конкретними виконавцями, з іншими лідерами та з командою у цілому. Важливим аспектом цієї проблеми виступає формування

спільних цілей і цінностей і вбудовування взаємодії з людьми в загальну структуру корпоративної та управлінської культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Проблемам лідерства і управління присвячено величезну кількість робіт: фундаментальні дослідження А. Журавльова з психології управлінської взаємодії [3], а також Є. Головахи та Н. Паніної з психології людського взаєморозуміння, М. Гуревичова і його співавторів з професійної культури менеджера в умовах інноваційного розвитку [8]. Добре відомі праці Р. Джорджа, С. Заветного, І. Карпенка, О. Пономарьова та інших з ділової етики й етики управління. Істотний внесок належить О. Романовському з дослідження досить складних і цікавих проблем лідерства. Сутність і типологію лідерства розглядає В. Смольков. В. Дієв детально аналізує феномен сучасного управління з позицій науки і філософії.

В загальній системі управлінської взаємодії важливе місце посідає ділове спілкування, проблеми якого досліджують Л. Зубенко, А. Кабанов зі своїми співавторами, В. Лозовий, А. Панасюк, А. Долгарев, С. Пазиніч та інші [2]. Культура управління виступає предметом досліджень В. Мартиненка, В. Євдокимова, В. Лавриненка, О. Мітіна, М. Нартова, Ю. Палехи та В. Кудіна.

Цікаві й глибокі дослідження з філософії креативного лідерства, яке істотно впливає на управлінську взаємодію, виконані П. Кассе (P. Casse) та П. Клауделем (P. Claudel) [11]. Вкрай важливі результати стосовно харизматичного лідерства та його ролі у функціонуванні та розвитку організації отримали Ж. Конже (J. A. Conger) та Р. Канунго (R. Canungo). Вони розглядають також і вплив харизматичного лідерства на

взаємовідносини в колективі та на характер управлінської взаємодії [12].

Дійсно інноваційним стало дослідження з педагогіки управління, яке було виконане Л. Товажнянським та його співавторами [6]. Розвитку аспекту формування відповідальності студентів як майбутніх лідерів присвячена робота О. Пономарьова, Н. Середи та М. Чеботарьова. Автори, зокрема, підкреслюють, що «з позицій формування відповідальності педагог повинен зуміти прищепити студентам здатність до постійного критичного аналізу не тільки своїх слів, рішень і дій, але й тієї інформації, яку вони отримують від інших людей». Вчені не випадково посилаються на Артура Шопенгауера, який стверджував, що однією з істотних перешкод для розвитку роду людського слід вважати те, що люди слухають не того, хто розумніший за інших, а того, хто гучніше за інших говорить [7, с. 67]. Додамо, що формування відповідальності майбутніх лідерів постає сьогодні одним з визначальних завдань системи освіти, зокрема дуже важливим завданням вищої школи.

Саме їхня відповідальність є важливим чинником формування й дотримання ефективної взаємодії в команді.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується дана стаття. Однак цілком можна стверджувати, що в системі управлінської взаємодії, насамперед взаємодії лідера та його команди, недостатньо дослідженими лишаються питання психології і логіки формування й дотримання норм і принципів цієї взаємодії.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Обґрунтувати сутність феномену лідерства, дослідити динаміку особистісного розвитку лідера та зв'язок цього розвитку з характером взаємовідносин в колективі. Важливу увагу передбачається приділити проблемі впливу

рівня особистісного розвитку лідера на людей та на його управлінську взаємодію з ними в процесі спільної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Одним з галузевих напрямків у психології виступає управлінська психологія, яка зародилася у надрах психології праці. Тому і проблема управлінської взаємодії є складовою частиною психології управління. Психологія праці виникла при вивченні психічних закономірностей індивідуальної і спільної діяльності людей.

Одними з характерних особливостей такої діяльності й вищим її проявом виступають, по-перше, її здійснення спеціально підбраною командою, а по-друге, управління нею, яке здійснює авторитетний керівник-лідер. Спільна діяльність команди може розглядатися у їхній взаємодії через спілкування, здійснювані вчинки тощо. Людям часто доводиться взаємодіяти при розв'язанні різного роду проблемних ситуацій. В таких випадках люди ще тісніше взаємодіють між собою, у них при цьому можуть виникати нові проблеми й непорозуміння, але найчастіше між ними формується нова культура взаємної співпраці і взаєморозуміння. Розв'язання кризових проблем, що виникають, породжує у людей почуття гідності за свої досягнення. Вони викликають у людей прагнення не тільки залишатися на вершині своїх успіхів, але й породжують бажання перевершити себе у майбутньому. В такій команді працівників поліпшуються не тільки виробничі показники, але й виникає новий рівень міжособистісних взаємовідносин та взаєморозуміння в результаті успішної і плідної взаємодії.

Як вважає А. Журавльов, спільна діяльність людей охоплює такі компоненти: спільну мету, конкретні завдання, спільний мотив, спільні дії та спільний результат [4, с. 25]. Взаємодія лідера з командою й з іншими членами організації (його

підлеглими, прихильниками чи послідовниками) виступає при цьому важливим засобом процесу управління. Успішна взаємодія має важливе значення як для забезпечення ефективності зазначеного процесу, так і для збереження цілісності організації. До найістотніших аспектів управлінської взаємодії вчені відносять: місце і час взаємодії; зміст управлінської взаємодії; її суб'єктів та спрямованість; види взаємодії; засоби, використовувані в системі взаємодії, а також психологічні механізми, що лежать в її основі. При цьому управлінська взаємодія не є прерогативою виключно керівників, оскільки реалізація покладених на колектив завдань здійснюється не окремим суб'єктом, а, як правило, групою осіб, пов'язаних між собою специфічними відносинами.

Управлінська взаємодія – багатогранний процес. Він включає підготовку і прийняття рішень, доведення їх до виконавців, організацію виконання прийнятих рішень, контроль і аналіз інформації про результати, коригування, а також прийняття взаємної відповідальності за наслідки виконання прийнятих спільних рішень. Все це відбувається в рамках постійної взаємодії суб'єктів управлінської діяльності (підрозділів, посадових осіб тощо).

Якщо при контактах між елементами управлінської структури відсутня проміжна ланка, говорять про безпосередню взаємодію. У великих організаціях вона можлива лише в обмежених масштабах, і в більшості випадків суб'єкти контактують опосередковано, через заступників першої особи або низових керівників. Взаємодія може бути пов'язана з вирішенням головних чи другорядних проблем, здійснюватися постійно чи епізодично, цілеспрямовано чи випадково.

Люди об'єднуються для виконання спільної діяльності тоді, коли кожному окремому з них самому недоступне

виконання якихось операцій, а якщо і є така можливість, то тільки стосовно якоїсь певної її частини. Ефективна співпраця з'являється в тому випадку, якщо у людей з'являється не тільки загальна мета, а й яскраво виражене прагнення до її досягнення. На певному етапі спільної діяльності співробітники, які об'єдналися в групу, відчують потребу в координаторі їхньої роботи, здатному спланувати їхню діяльність, організувати і контролювати її.

Інколи роботодавець сам призначає групі учасників спільної діяльності такого роду координатора, але бувають випадки, коли учасники знаходять такого координатора у своєму середовищі, який довів у минулому досвіді спільної діяльності свої здібності виконувати подібного роду управлінські функції. Завдяки такому координатору у групі людей чи команді виникає краще взаєморозуміння, ніж з тим, якого може призначити роботодавець. Воно виникає як між членами команди, так і у команди зі своїм лідером, а також у лідера з окремими її членами і всією командою у цілому. В результаті успішної взаємодії команди з лідером буде ще більше зростати результативність спільної діяльності. Коли в команді з'являється свій лідер, то в ній виникає процес, який прийнято називати лідерством. С. Вигман вважає, що лідерство є типом управлінської взаємодії між лідером і його прихильниками та послідовниками. Цей тип лідерства заснований на найбільш ефективному для даної ситуації поєднанні джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення спільної мети [1].

Поділяючи такого роду точку зору, ми вважаємо за доцільне доповнити її такими міркуваннями. На наш погляд, лідерство являє собою не тільки тип управлінської взаємодії, а й специфічну її якість. На нашу думку, в лідерстві наявна відмінна культура взаємодії послідовників і лідера, яка несе з собою, крім бажання домогтися виконання

поставленого завдання, також ще й нову культуру людських відносин. Культура належить до способу життя людей, до соціальної взаємодії, окремим випадком якого і є управлінська. Вона робить позитивний вплив на якість всієї спільної діяльності, пов'язаної як з виробничою діяльністю в рамках будь-якої організації, так і за її межами.

Культура виникає саме у взаємодії соціуму (спільноти людей, людини взагалі) і природи. Вона, до того ж, опосередковується взаємодіями між людьми та їхніми групами (соціумами, спільнотами тощо). Характер цих взаємодій істотною мірою залежить від лідерів відповідного соціуму та їхньої культури.

Як говорив Дуайт Ейзенхауер, маючи на увазі здатність лідера впливати на своїх послідовників, «лідерство – це мистецтво змушувати інших робити те, що ти хочеш, так, щоб вони думали, ніби самі хочуть робити це». Автори книги «Фірми, які несуть любов» наводять слова Деніела Гоулмана, який писав, що «лідерство, врешті-решт, – це всього лише мистецтво надихнути інших людей на виконання певної роботи... Людям потрібен лідер, який поширює впевненість або хоча б відчуття впевненості, яке зможе протистояти загальному страху і неспокою. Це гранично важливо в світлі того, що емоції, увага і сприйняття пов'язані неврологічно» [10, с. 220].

У межах управлінської наукової думки, феномен лідерства традиційно розглядається через призму влади і статусу, проте автор книги «5 рівнів лідерства» Джон Максвелл також переконаний, що лідерство – це не кар'єра і не просування себе, але це – просування своєї команди. Можна бути лідером, не володіючи будь-якою владою, і займати високу посаду, яка є лідерською. Однак, якщо ви досягнете найвищого рівня лідерства, блискача кар'єри вам забезпечена. Вчений вважає, що можна поставити знак рівності між поняттями «лідерство» і «вплив». Чим

більший вплив людина має на оточуючих, тим вище її рівень лідерства. Є. Сидоренко пише, що деякі люди впливають на оточуючих вже самою своєю присутністю. «Вагомими є їхнє слово; щоб вони не говорили, їхній погляд гамує або викликає насагу; їхній сміх, ентузіазм – заразливі, їхні поведінки хочеться наслідувати, а їхні цілі – назвати своїми. Такою є дія харизматичної або привабливої особистості». На думку автора, «здійснюючи вплив на своїх послідовників, лідер глибоко переконаний, що він це робить для користі справи, а також для користі цих же людей» [9, с. 17, 19-20].

Не можна стати лідером раз і назавжди, і чим вище рівень лідерства, тим складніше утримувати свої позиції. На думку Джона Максвелла, продуктивність не є метою лідерства. Справжня його мета – це зміни і розвиток, яким завжди сприяють високі результати і збільшення прибутків. Ефективність впливу лідера на прихильників і послідовників залежить від рівня лідерства. П'ять рівнів лідерства, на його переконання, формують піраміду, підґрунтям якої є перший рівень, «стан». Він не вимагає ні таланту, ні зусиль: в організації призначили керівника як формального лідера, і співробітники повинні йому підкорятися. Другий рівень, «відносини», передбачає добровільне прямування за лідером, з яким склалися хороші міжособистісні відносини. Третій рівень, «продуктивність», характеризується повагою до лідера як до людини, що приносить користь спільній справі. На четвертому рівні, який називається «розвиток», люди йдуть за лідером, тому що він для них доклав зусиль, багато чого зробив і робить. П'ятий рівень – «вершина» лідерства, досягається тоді, коли за людиною йдуть тому, що бачать в ній особистість, здатну змінити світ.

Лідер першого рівня лише формально вважається таким. Таке лідерство не залежить від працьовитості, таланту і досвіду, а виникає як результат

збігу обставин. Всі відносини в такому колективі мають формальний характер і в кращому випадку регулюються трудовим кодексом, штатним розкладом, посадовими інструкціями та функціональними обов'язками. Люди роблять тільки те, що належить і не витрачають додатковий час і зусилля на роботу. Такий лідер – персонаж швидше негативний, ніж позитивний. Ось його основні характеристики: 1) не цінує людей; 2) схильний до мікроменеджменту; 3) пам'ятає про свої права, забуваючи про обов'язки; 4) як правило, самотній; 5) не терпить змін; 6) в його підрозділі висока плинність кадрів і низькі показники.

Щоб стати справжнім лідером і перейти на більш високий рівень, йому слід реалізувати такий план розвитку: 1) подякуйте людям, які привели вас на лідерську позицію; 2) намагайтеся ставати краще кожен день; 3) відверто дайте відповідь на такі питання: «Хто я? Якими є мої цінності? Які лідерські практики я хочу застосувати?»; 4) подумайте про себе не як про керівника, а як про людину з лідерським потенціалом, переосмисліть свої цілі; 5) поміркуйте про місію організації, в якій ви працюєте, визначте свою роль в ній, подумайте, що ви можете зробити як лідер; 6) змістіть пріоритет з правил на міжособистісні відносини; 7) обговорюйте зі співробітниками не тільки робочі теми; 8) рідше згадуйте назву своєї посади; 9) навчіться говорити: «Я не знаю»; 10) знайдіть ментора, який буде надихати вас на лідерство.

Лідер другого рівня відрізняється тим, що сприймає своє оточення як партнерів, а не як бездушних роботів, які повинні виконати певний обсяг роботи в заданий час. Він бачить в кожному працівникові особистість, бере до уваги індивідуальні особливості і цікавиться життям кожного. У колективі утворюються довгострокові міжособистісні зв'язки, обстановка стає більш позитивною і довірливою, а робота ефективною. Дж. Максвелл переконаний, що можна

любити людей і не бути лідером, але неможливо бути лідером і не любити людей. Другий рівень лідерства якісно відрізняється від першого тим, що тут люди йдуть за лідером добровільно. Вони перетворюються з підлеглих у послідовників, починається рух, без якого не буває справжнього лідерства. Для лідера другого рівня характерні: 1) прагнення створити сприятливу атмосферу не тільки для себе, але і для всього колективу; 2) енергійність; 3) наявність численних знайомств і каналів спілкування; 4) розуміння цінності кожної людини; 5) довіра до людей.

Для переходу на третій рівень лідерів слід багато працювати над собою, дотримуючись таких правил: 1) навіть якщо ви колись були мізантропом, навчіться ставитися до всіх людей добре, інакше ви не зможете зростати як лідер; 2) живіть в злагоді з собою – людина, яка не любить себе, не здатна полюбити інших; 3) хоча б раз на тиждень говоріть кожному члену команди щось хороше; 4) сприймайте кожного працівника не тільки як професіонала, але і як особистість з її чеснотами і вадами; 5) навчіться отримувати задоволення від робочого процесу і навчіть цьому співробітників; 6) знайдіть час для особистого спілкування з кожним працівником; 7) станьте головним натхненником команди; 8) будьте уважні та відверті.

Лідер третього рівня відрізняється тим, що люди поважають його не тільки як добру і чуйну людину, але і як професіонала, оскільки справжні зміни й починаються лише на цьому рівні й забезпечують бажану продуктивність. Як свідчить життєва практика, нерідко лідери «застрають» на другому рівні, забуваючи, що сприятлива робоча обстановка – це лише початок шляху до успіху. Лідер завжди бере участь у процесі, а не чекає, доки підлеглі виконають завдання. На третьому рівні лідер стає ініціатором змін у процесі роботи, він вирішує складні

завдання і веде людей за собою в найзаплетаніших ситуаціях. Члени команди бачать позитивні зміни в роботі та довіряють своєму лідерові. Трапляється, що продуктивні люди помилково вважають себе лідерами третього рівня. Однак слід пам'ятати, що всі справжні лідери продуктивні, але не всі продуктивні люди є лідерами. Такі особистості третього рівня мають наступні відмінні риси: 1) вони продуктивні й особистим прикладом стимулюють співробітників до результативної роботи; 2) вони створюють атмосферу, що сприяє ефективній діяльності; 3) вони самі вирішують проблеми, а не делегують їхнє розв'язання; 4) вони створюють згуртовані команди. Лідерство – це захоплююча подорож, але лише найталановитіші й вірні своїй справі знаходять сили та стимули для постійного зростання і розвитку.

Для переходу на четвертий рівень лідерові важливо усвідомити, що: 1) висока продуктивність – це не межа мрій справжнього лідера; 2) люди – це головний актив компанії; 3) виховання нових лідерів є складною й високою метою, але саме через неї реалізується місія будь-якої успішної компанії. Щоб такий перехід здійснився, необхідно: 1) самому стати таким членом команди, про якого ви б мріяли; 2) стати продуктивним лідером, тобто допомагати працівникам ставати продуктивними; 3) розуміти, в чому є сильним кожний член команди; 4) якомога частіше обговорювати з командою місію компанії; 5) регулярно зустрічатися із командою: аналізувати невдачі, хвалити за успіхи, обговорювати цілі та будувати плани; 6) створювати ситуації успіху; 7) стати агентом змін — подумати, що можна покращити в роботі команди та запропонувати їй здійснити ці зміни; 8) не забувати про другий рівень: тісні особисті відносини роблять професійну команду сильнішою.

Лідер четвертого рівня характерний тим, що люди йдуть за ним тому, що він зумів змінити їхнє життя.

Такі відносини і така управлінська взаємодія є довговічними і продуктивними. Якщо лідер другого рівня змінює атмосферу, лідер третього рівня — процес, то лідер четвертого рівня сприяє внутрішнім змінам членів команди. На вищих рівнях лідерства головна роль лідера полягає не у виробництві, а в розвитку. Лідери четвертого рівня інвестують час, енергію і кошти в розвиток людей і виховання лідерів у колективі. Вони впевнені у собі та у своїй команді, але знають, що кожний може помилятися. Лідерові четвертого рівня властиві такі риси: 1) фокусується на зростанні й розвитку людей; 2) відсутнє прагнення бути єдиним лідером компанії чи підрозділу; 3) прагне зробити організацію процвітаючою у довгостроковій перспективі, допомагає іншим ставати лідерами; 4) не страждає на перфекціонізм; 5) вважає процес важливішим за результат. Тільки справжній лідер може виростити іншого лідера.

Лідер п'ятого рівня досягає вершини свого професійного і особистісного розвитку саме з позицій лідерства та управлінської взаємодії. Взагалі п'ятий рівень, найвищий і найскладніший, доступний не кожному. Для того, щоб його досягнути, недостатньо бути цілеспрямованим, працелюбним та багатомітним. Великі лідери створюють організації п'ятого рівня, всередині яких ростуть нові лідери. На цьому рівні вплив на людей здійснює не тільки особисте спілкування з лідером, але і його імідж та репутація. Такі особистості виходять за межі своєї посади, компанії, а іноді й галузі. Мета такого лідера – не просто виконати роботу чи зробити так, щоб люди йшли за ним, а виростити нових лідерів, які надихатимуть і вестимуть за собою людей. Лідерство п'ятого рівня – це не робота, а справа всього життя. Бути таким непросто: в певний момент може уявитися, що діставшись вершини, можна зупинитися і пожинати плоди минулої діяльності; також не виключена ймовірність появи зоряної хвороби [5].

Діагностувати її допомагає аналіз характеру лідерства в системі управлінської взаємодії та характер спілкування лідера з людьми.

Наведений аналіз рівнів лідерства дозволяє впевнено стверджувати, що кожен перехід з одного рівня на наступний, більш високий, якісно змінює зміст і характер управлінської взаємодії, підвищуючи її ефективність. Водночас нові зміст і характер цієї взаємодії висувають більш високі вимоги до лідера та його стилю управління, сприяючи усвідомленню ним необхідності свого подальшого самовдосконалення. А це змушує його виконувати відповідні умови і прагнути переходити на наступний рівень лідерства. Таким чином, між лідерством та управлінською взаємодією в команді виникає і реалізується система прямих і зворотних зв'язків.

Визнаючи управлінську взаємодію процесом, у якому лідерство є специфічною культурою, ми розглядаємо його як продукт спільної діяльності людей, систему узгоджених способів колективної взаємодії лідера з командою його прихильників і послідовників.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Результати аналізу і наведені міркування дозволяють дійти таких висновків. По-перше, соціальна природа людини зумовлює можливість

її нормальної життєдіяльності й розвитку тільки шляхом її участі у спільній з іншими людьми діяльності. А ця ж діяльність зі всією необхідністю вимагає певної координації їхніх дій і узгодження цілей та інтересів. Здійснюють координацію лідери шляхом управлінської взаємодії з виконавцями.

По-друге, лідерство є складним і суперечливим соціальним і водночас індивідуальним феноменом, яке у своєму розвитку послідовно проходить низку рівнів, на кожному з яких відбувається особистісний і професійний розвиток лідера. Однак його перехід на наступний рівень вимагає від нього осмислених та цілеспрямованих зусиль та вдосконалення морально-вольових і життєво-ціннісних якостей, що посилює його вплив на прихильників і послідовників.

По-третє, зростання рівня лідерства підвищує ефективність управлінської взаємодії, а отже, і спільної діяльності її учасників. Водночас зростає рівень згуртованості команди, поліпшується психологічний клімат, що активно сприяє подальшому саморозвитку і самовдосконаленню лідера. Характерною особливістю лідера, який досягнув вищого рівня свого розвитку, є прагнення знаходити й виховувати нових лідерів у колективі.

Список літератури

1. Вигман, С. Л. (2004) Стратегическое управление в вопросах и ответах: учебн. пособие. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 296 с.
2. Долгарев, А.В., & Понаморьев, С.М., Пазинич, А.О., Резнік С.М. (2009) Ділове спілкування в системі культури управління: текст лекцій. Харків: НТУ «ХПІ», 4 с.
3. Журавлев, А. Л. (2004) Психология управленческого взаимодействия (тео-

ретические и прикладные проблемы). М.: Инт психологи РАН, 476 с.

4. Журавлев А.Л. (1988) Психологическая структура совместной деятельности. *Совместная деятельность: Методология, теория, практика*. М.: Наука, 232 с.

5. Максвелл, Дж. 5 уровней лидерства [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.smartreading.ru/biblioteka/knigi_

po_menedzhmentu/5_levels_of_leadership_text/&secretword=alphabank

6. Пономарьов, О.С., & ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, Л.Л., РОМАНОВСЬКИЙ О.Г., ЧЕРВАНЬОВА З.О. (2003) Педагогіка управління: навчальний посібник. Харків: НТУ «ХПІ», 408 с.

7. Пономарьов, О. С., & Середя Н.В., Чеботарьов, М.К. (2013) Відповідальність як педагогічна категорія: навч.-метод. посібник. Харків: Підручник НТУ «ХПІ», 172 с.

8. Пономарьов, О. С., & Пазиніч, С.М., Гуревичов М.М., Долгарев А.В., (2010) Професійна культура менеджера в умовах інноваційного розвитку: монографія. Харків: НТУ «ХПІ», 240 с.

References

1. Vigman, S. L. (2004) *Strategicheskoe upravlenie v voprosah i otvetah* [Strategic management in questions and answers] uchebn. posobie M.: TK Velbi, Izd-vo Prospekt, 296 p. [in Russian]

2. Dolhariev, A.V., & Ponomor'ov, S.M., Pazynich, A.O., Reznik S.M. (2009) *Dilove spilkuvannia v systemi kul'tury upravlinnia* [Business communication in the system of culture of management]: tekst leksij. Kharkiv: NTU«KhPI», 4 p. [in Ukrainian]

3. Zhuravlev, A. L. (2004) *Psihologija upravlencheskogo vzaimodejstviya (teoreticheskie i prikladnye problemy)* [Psychology of managerial interaction (theoretical and applied problems)]. M.: Int psihologi RAN, 476 p. [in Russian]

4. Zhuravlev A.L. (1988) *Psihologicheskaja struktura sovmestnoj dejatel'nosti* [Psychological structure of joint activity]. Sovmestnaja dejatel'nost': Metodologija, teorija, praktika. M.: Nauka, 232 p. [in Russian]

5. Maksvell, Dzh. *5 urovnej liderstva* [5 levels of leadership]. Access mode: [https://www.smartreading.ru/biblioteka/knigi_po_menedzhmentu/5_levels_of_le](https://www.smartreading.ru/biblioteka/knigi_po_menedzhmentu/5_levels_of_leadership_text/&secretword=alphabank)

9. Сидоренко, Е.В. (2009) Истинные цели влияния. *Психология влияния*. Х.: Изд-во «Гуманитарный Центр», 560 с.

10. Сисодиа, Р. С., & Дэвид, Б Вольф, Джагдиш, Н. Шет (2011) Фирмы, несущие любовь. Компании мирового класса. Как им удается завоевывать сердца людей. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 336 с.

11. Casse, P. (2007) *Philosophy for Creative Leadership: How Philosophy can turn people into more effective leaders*. P. G. Claudel. Athena Press, 280 p.

12. Conger, J. A., & Canungo, R (1994) Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*. № 15. P.439 – 452. [adership_text/&secretword=alphabank](https://www.researchgate.net/publication/234411111) [in Russian]

6. Ponomar'ov, O.S., & Tova-zhnians'kyj, L.L., Romanovs'kyj O.H., Chervan'ova Z.O. (2003) *Pedahohika upravlinnia* [Pedagogy of Management]: navchal'nyj posibnyk . Kharkiv: NTU «KhPI», 408 p. [in Ukrainian]

7. Ponomar'ov, O. S., & Sereda N.V., Chebotar'ov, M.K. (2013) *Vidpovidal'nist' iak pedahohichna katehoriia* [Responsibility as a pedagogical category]: navch.-metod. posibnyk. Kharkiv: Pidruchnyk NTU «KhPI», 172 p. [in Ukrainian]

8. Ponomar'ov, O. S., & Pazynich, S.M., Hurevychoy M.M., Dolhariev A.V., (2010) *Profesijna kul'tura menedzhera v umovakh innovatsijnoho rozvytku* [Professional culture of a manager in conditions of innovative development]: monohrafiia. Kharkiv: NTU «KhPI», 240 p. [in Ukrainian]

9. Sidorenko, E.V. (2009) *Istinnye celi vlijaniya* [The true goals of influence]. Psihologija vlijaniya. H.: Izd-vo «Gumani-tarnyj Centr», 560 p. [in Russian]

10. Sisodia, R. S., & Djevid, B Vol'f, Dzhagdish, N. Shet (2011) *Firmy, nesushhie ljubov'. Kompanii mirovogo klassa. Kak im udaetsja zavoevyvat' serdca ljudej* [Firms bearing love. Companies of the world class.

How do they succeed in conquering people's hearts]. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks, 336 p. [in Russian]

11. Casse, P. (2007) Philosophy for Creative Leadership: How Philosophy can turn people into more effective leaders. P. G. Claudel. Athena Press, 280 p.

12. Conger, J. A., & Canungo, R (1994) Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*. № 15. P.439 – 452

Стаття надійшла до редколегії 01.02.2019